

## Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas<sup>1</sup>

*Freddy Marín González*<sup>\*2</sup>  
[fmarin1@cuc.edu.co](mailto:fmarin1@cuc.edu.co)

*Marlene Riquett Escorcia*<sup>\*3</sup>  
[marjuries@hotmail.com](mailto:marjuries@hotmail.com)

*María Cecilia Pinto*<sup>\*4</sup>  
[luz.ji.gu@hotmail.com](mailto:luz.ji.gu@hotmail.com)

*Samara Romero Caballero*<sup>\*5</sup>  
[Sromero10@cuc.edu.co](mailto:Sromero10@cuc.edu.co)

*Ana Judith Paredes*<sup>\*\*6</sup>  
[ajparedes3@uao.edu.co](mailto:ajparedes3@uao.edu.co)

*\*Universidad de la Costa-CUC, Barranquilla (Colombia)*

*\*\*Universidad Autónoma de Occidente, Cali (Colombia)*

### Resumen

El propósito es comprender los significados que actores educativos del Magdalena – Colombia, asignan al Plan de Mejoramiento Institucional; instrumento donde confluyen lo macro, meso y micro de la política educativa, considerando la Gestión Participativa y Calidad Educativa. Desde un enfoque cualitativo, paradigma sociocrítico, se generan procesos de reflexión, análisis, comprensión y conferimiento de significados, mediante la conformación de grupos focales (directivos, docentes, estudiantes, padres). Los resultados evidencian brechas entre lo normativo y la operacionalización del plan; se concluye en, la necesidad de una cultura estratégica de participación para la toma de decisiones como fundamento de la gestión escolar.

**Palabras clave:** Política Educativa, Planeación Organizacional, Toma de decisiones.

## Participative management and educational quality in the context of Plan Colombia Institutional Improvement in Schools

### Abstract

The purpose is to understand the meanings that educational actors of the Magdalena - Colombia, assign to the Plan of Institutional Improvement; Instrument where the macro, meso and micro of the educational policy converge, considering Participatory Management and Educational Quality. From a qualitative approach, a sociocritical paradigm, processes of reflection, analysis, understanding and conferring meanings are generated, through the formation of focus groups (managers, teachers, students, parents). The results show gaps between the normative and the operationalization of the plan; we conclude on the need for a strategic culture of participation for decision making as the basis of school management.

**Key words:** Educational Policy, Organizational Planning, Decision Making.

### INTRODUCCIÓN

Es necesario que el sistema educativo considere la participación de sus actores (estudiantes, docentes, directivos, padres, comunidad) entre su principio rectores; por tanto, la gestión institucional en sus niveles macro (concepción de los planes y políticas organizacionales), meso (ámbito curricular) y micro (plano instruccional), confluye en una dinámica estructural y funcional, con base en flujos de cooperación, calidad y pertinencia académica - social.

Se asume la participación para la gestión en el contexto escolar, desde una perspectiva sistémica con implicaciones determinantes en la toma de decisiones; en efecto, en muchos casos se generan brechas notorias entre la concepción, naturaleza y alcance del plan y la forma de instrumentarlo en el ámbito de la escuela; derivando consecuencias importantes hacia el interior, no solo de la gestión del currículo, sino también en la estrategia de mediación didáctica en el aula.

Autores como Rodríguez, Ariza y Ramos (2014), relacionan calidad institucional con desempeño, lo que tiene implicaciones en el contexto propiamente escolar desde la definición de los perfiles académicos profesionales, tanto de las personas que están formándose como de las que enseñan; se trasciende este ámbito cuando se incorporan en los planes de desarrollo y mejoramiento institucional, estrategias de acción que inciden en los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad del plan como un órgano de naturaleza técnica- instrumental.

En lo concerniente con la relación planeación - calidad, su estudio tanto en lo conceptual como empírico, lleva a considerar la actuación del ser humano en el contexto social, lo que ha sido analizado en diferentes momentos históricos, resaltando la vigencia de la tesis planteada por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (1990), al destacar la importancia que tiene una educación de calidad para impulsar y consolidar el desarrollo humano de los pueblos, basándose en criterios de inclusión y expansión, de forma tal que se puedan incorporar al sistema a sectores que han estado tradicionalmente excluidos.

La UNESCO en el Foro Mundial de Educación (2000), representó una extraordinaria oportunidad para generar espacios de discusión sobre las implicaciones que el surgimiento de un nuevo orden mundial signado por grandes y radicales transformaciones en el plano político, económico, social y tecnológico, podría tener para alcanzar las metas y anhelos que venían siendo proyectados desde la década anterior. Este encuentro, sirvió de base para validar el

paradigma global – local, del cual se desprende que las transformaciones en la dinámica global impactan los espacios locales, regionales y nacionales de desarrollo.

En América Latina, y más concretamente Colombia, se conciben planes a mediano plazo que fundamentan el surgimiento de políticas públicas; tal es el caso del Plan Decenal de La Secretaria de Educación (2010), que constituye un instrumento rector de la política educativa, donde los criterios de participación, calidad, interactividad e integralidad se convierten en eslabones para articular, desde una relación de interdependencia las diferentes instancias: Gobierno (en el ámbito nacional, regional y local), subsistemas sociales, y comunidades formalmente organizadas.

En este orden de ideas, el estudio está contextualizado en el caso Colombiano, específicamente en el Departamento del Magdalena, desde la perspectiva de la planeación como proceso de organización y consecución de los objetivos diseñados en las instituciones para alcanzar una educación de calidad. Precisamente en esta región del norte del país, los resultados en las pruebas externas que considera el Plan Decenal, no evidencian mejoras significativas en variables tales como, el desempeño académico estudiantil y el perfil de competencias. Fundamentado en el Plan Decenal y la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), el artículo se orienta a comprender el sistema de significados que los actores de la educación oficial del Departamento del Magdalena – Colombia asignan al Plan de Mejoramiento Institucional, considerando la concepción, diseño, y aplicación del plan, como categorías emergentes, que contribuyen a la interpretación y transformación de la realidad estudiada.

El propósito identificado orientó la necesidad de fundamentar en una dimensión teórica – conceptual – operativa, el marco situacional de los planes de mejoramiento en las instituciones educativas del Departamento del Magdalena- Colombia, destacando desde la perspectiva crítica y constructiva de los actores, los factores que pueden inhibir o dinamizar el diseño e instrumentación del plan a la luz de los procesos de calidad y pertinencia.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Como referente se considera los aportes de Ahumada, Galdames, González y Herrera(2009), quienes analizan el funcionamiento de los equipos directivos durante los procesos de autoevaluación institucional, en el marco del aseguramiento de las políticas de calidad; se identifica la necesidad de establecer relaciones entre directivos, docentes y comunidad educativa, fundamentadas en el trabajo cooperativo. Los argumentos se sustentan en el concepto de equipos de trabajo que desde los principios de la cooperación direcciona la estrategia a seguir al momento de operacionalizar la gestión educativa. La calidad se asocia con principios como la ayuda mutua, compromiso, niveles de formalidad, sentido altruista de las relaciones, generando mecanismos que vehiculicen el trabajo integrado e interdisciplinario.

Lo señalado tiene implicaciones importantes hacia el interior de la gestión desde lo macro, meso y micro por cuanto profundiza en lo relativo a las relaciones que establecen los docentes con los demás estamentos de la estructura educativa. Fundamentado en estas categorías, López (2010), argumenta acerca de las dificultades de los profesores en sus procesos relacionales con la estructura escolar; centra la discusión en los factores intrínsecos a la gestión del aula que repercuten negativamente en la calidad, no solo del ciclo instruccional, sino también en una dimensión más amplia, representada por el plano del curriculum y la política educativa.

Entre los principales descriptores está el crecimiento excesivo en el número de estudiantes matriculados en el sistema, lo que dificulta en gran medida la aplicación de estrategias de atención individualizada que permitan recurrir al campo experiencial del estudiante. Igualmente, destacan las situaciones de conflicto interpersonal, la desintegración familiar, condiciones de liderazgo, como factores que inciden en la calidad del hecho educativo.

En efecto, si se acepta que la calidad es un proceso inmanente a entidades individuales y organizacionales se asume lo que Gento y Montes (2010), realzan, al señalar que sus componentes estructurales y funcionales deben ser prefijados con criterios de

idoneidad máxima, generando un impacto social cuya valoración está dada en función de logros y realizaciones, que en el ámbito individual y de las interacciones sociales puede alcanzar la persona. Consecuentemente, la educación será de calidad, en cuanto oriente el fortalecimiento de los cuatro pilares básicos identificados por Delors (1996), aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, traducidos en la búsqueda de un equilibrio en las dimensiones física, emocional, espiritual y relacional; la UNESCO los considera aprendizajes fundamentales en la vida del individuo; concepción con la que coincide Cortazar (2012), al asociarlos a un cambio de paradigma en la concepción de la educación, por cuanto deben orientar teleológicamente el proceso de adquisición de conocimiento en el mundo contemporáneo, fundamentando el desarrollo de un perfil axiológico en los actores de la gestión escolar.

A la educación de calidad así entendida, corresponden amplias implicaciones en la formación del individuo. Autores como Garzón (2012), enfoca el proceso en dos dimensiones: primeramente se ubica en el espacio del ciclo instruccional, donde a decir del teórico se debe intervenir propositivamente la mediación didáctica, de forma tal que por extensión se influencien favorablemente los niveles superiores (relación de abajo hacia arriba); y en segundo término alude a la necesidad de que la gerencia superior y media, impulse planes de mejora continua basada en la creación de estructuras de sustentabilidad, mediante la disposición de unidades, procesos y recursos para contribuir al logro de importantes grados de calidad institucional.

La Organización de Estados Americanos - OEA y la UNESCO, han delineado trayectorias orientadoras para la concepción y gestión de procesos de planeación, que fundamenten el crecimiento y desarrollo sostenible de localidades y regiones. Al respecto, el sistema educativo en cuanto a concepción, naturaleza y estrategias de actuación, incorpora mecanismos de participación colectiva, orientadores de tal propósito. Tal como señala la Ley 115 de 1994, el Plan Decenal del MEN (2006), está sustentado en dos principios fundamentales: por un lado, la necesidad de ampliar la base de la deliberación en el marco del espíritu participativo, que redunde en

un proceso de construcción colectiva, tal como lo establece la Constitución Nacional y en segundo lugar las formas de interpretar el carácter normativo indicativo de las leyes aprobadas al respecto.

Se infiere de lo planteado, que la participación de la comunidad es el punto de partida para identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que tiene la institución educativa, lo que lleva a definir estrategias relacionadas con las expectativas, necesidades de los involucrados, en función de la gestión del currículo, liderazgo escolar, convivencia y administración de recursos económicos.

Fundamentado en los aportes mencionados, el plan de mejoramiento institucional pasa a representar un instrumento que guía la reflexión individual/ colectiva, planificación, ejecución y evaluación de las acciones que conduzcan transformaciones positivas en la gestión escolar. Bio (2009), considera de gran importancia, articular en el ámbito del currículo los planes de estudio con el modelo pedagógico, para incidir en el mejoramiento académico y en la disminución de problemas como la deserción estudiantil. La intención es consolidar la cultura de la planeación, centrada en el estudiante con estándares de calidad certificada, para que progresivamente las organizaciones se orienten a procesos de acreditación nacional e internacional.

Desde la perspectiva del currículo, como dimensión de análisis donde convergen complementariamente los planes de estudio y la concepción de los modelos pedagógicos, se considera el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como uno de los principales componentes del plan por cuanto orienta las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y metas definidas por el equipo directivo y comunidad educativa. Para Avaca y De León (2010),realzan la funcionalidad de los planes en procesos de integración y participación de actores de la comunidad educativa que permita dinamizar la relación fortalezas/ debilidades, así como oportunidades/amenazas en correspondencia con la estructuración de un plan de mejoramiento organizado, contextualizado y pertinente.

La planeación institucional representa es sí misma un proceso de complejidad variable por cuanto trasciende el ámbito organizacional y orienta sus reflexiones en el contexto de los procesos de desarrollo educativo. En esta perspectiva se toma como válido el argumento de Bravo y Marín (2014), cuando asocian la planeación del desarrollo con formas de aprehensión de lógicas sociales que derivan en decisiones colectivas, donde se va más allá de la mediación entre lo cognitivo y conceptual, para ubicarse en el contexto de las interacciones humanas.

La planeación para el desarrollo supone procesos de gestión que articula los diferentes niveles de la política educativa. Específicamente, en Colombia destacan los aportes de la Guía 34 del MEN (2008), que constituye un documento rector por cuanto establece en una dimensión conceptual – operativa – estratégica, las formas e implicaciones de cómo deben adelantarse los procesos de planeación, control y evaluación, lo que hace suponer que aquellos establecimientos que utilicen como modelo de funcionamiento las directrices emanadas del referido instrumento, deberán evidenciar mejoras sustanciales en sus procesos básicos de gestión.

En el caso del Departamento del Magdalena, se reflejan brechas importantes en el sentido de correspondencia entre la dimensión normativa de los planes con relación de sus formas y concreción, tales como índices de repitencia, deserción escolar y bajos resultados de las pruebas externas. La legislación educativa concretamente, la Ley 115(1994) y sus decretos reglamentarios, contempla la autonomía institucional donde se ajustan las políticas a las características, realidad y contexto particular de cada institución, desde una perspectiva constructivista en el sentido de fortalecer rutas de mejoramiento que tomen como referente estándares de calidad, perfil de competencias y las derivaciones específicas que identifica la Guía 34 del MEN (2008).

Consecuentemente, se podría precisar que los componentes estructurales del plan atienden a su concepción- formulación – diseño- ejecución-monitoreo - control - evaluación –comunicación - retroalimentación. Hacia el interior del referido proceso de



planeación y gestión participativa, subyacen principios filosóficos y maneras de ver el mundo que parten de la compartición de epistemes, estilos de pensamiento, concepciones paradigmáticas, traducidas en expresiones concretas de carácter actitudinal, aptitudinal y formas de comportamiento como factores dinamizadores o inhibidores para la consecución de cada una de las etapas concebidas dentro del plan.

Se perfila así, la gestión participativa de los sistemas humanos en el ámbito del hecho educativo, desde una perspectiva evolutiva – orgánica donde las entidades individuales y organizacionales fortalecen capacidades adaptativas a entornos con alto grado de turbulencia e imperceptibilidad, de tal manera se prevé que la complejidad propia del sistema social incide de forma determinante en la concepción, naturaleza y alcance de la dinámica relacional: Calidad Educativa – Gestión Participativa – Plan de Mejoramiento Institucional.

## **FUNDAMENTO EPISTÉMICO-METODOLÓGICO**

La vía aproximativa para la construcción y validación del conocimiento derivó del enfoque introspectivo – vivencial (Padrón, 2000) y el paradigma sociocrítico. Al respecto, el diseño se orientó a una visión cualitativa (Martínez, 2009), donde se integró lo diagnóstico – descriptivo, con un proceso reflexivo de construcción colectiva, que permitió trascender al análisis, comprensión y conferimiento de significados para la situación problema, desde la interacción entre directivos, docentes, estudiantes y padres, adscritos a instituciones educativas del Departamento del Magdalena - Colombia.

El tratamiento metodológico, incluyó una fase diagnóstica y otra de abordaje al contexto del Plan de Mejoramiento Institucional, conformando grupos de interés en torno de tres establecimientos educativos públicos del Departamento del Magdalena, donde confluyeron directivos, docentes, estudiantes y padres, abordando la realidad mediante talleres de formación que guiaron la intervención del equipo de investigación desde sus experiencias y vivencias in

situ, trascendiendo a una visión conclusiva de comprensión y reinterpretación.

El estudio implicó dos fases procedimentales: La primera un diagnóstico descriptivo del comportamiento empírico de las categorías trabajadas en el contexto de la gestión educativa: planeación, participación, calidad y evaluación. Por su parte, la segunda fase reorientó la definición y concreción del Plan de Mejoramiento Institucional, desde la perspectiva de cómo los actores mediante procesos formativos pueden modificar sus modelos conceptuales de manera tal, que se propicie un nuevo orden cultural, donde la comunidad educativa emerja con un rol protagónico, logrando empoderarse mediante su participación en la toma de decisiones.

El contexto empírico estuvo focalizado en tres instituciones educativas oficiales del Departamento del Magdalena. Los principales parámetros de inclusión están referidos a organizaciones que presenten:

- Resultados deficientes en las Pruebas Saber 3° 5° 9° 11°, durante dos años consecutivos.
- Debilidades en el diseño, ejecución, evaluación y control del Plan de Mejoramiento Institucional.
- Atención a poblaciones vulnerables por sus posibilidades de movilidad, desplazamiento y reinserción social.
- Condiciones de infraestructura física, así como también debilidades en su práctica pedagógica asociadas a la carencia de materiales didácticos innovadores.
- Escaso o nulo capital social relacional con otras organizaciones de similar o diferente naturaleza.

La vía heurística que permitió la emergencia del conocimiento, vino dada por la conformación de grupos de discusión o focales. Su naturaleza cualitativa posibilitó la interacción, participación, reflexión, discusión y comprensión de la situación estudiada, desde la posibilidad de los actores involucrados de conferir significados a lo observado, vivido y aprehendido. Autores como Aigner (2006) y Beck, Bryman y Futing (2004), enfatizan la necesidad de que el investigador mediante su intervención desarrolle habilidades para

percibir comportamientos, de forma tal, que sea capaz de discriminar actitudes, opiniones, cuestionamientos como base para ir configurando la aproximación situacional, desde las múltiples visiones asociadas a la heterogeneidad y el perfil de los sujetos en el contexto del grupo integrado.

Los grupos focales objeto de estudio, fundamentaron su operatividad en la estructuración de entrevistas en profundidad de carácter colectivo, donde el equipo de investigación evidenció competencias para obtener la información necesaria, que fue reinterpretada a la luz, no solo del propio dato requerido con relación de los factores que puedan estar afectando la construcción e implementación del Plan de Mejoramiento Institucional, sino también con respecto de las emociones manifiestas durante la dinámica trabajada, y la forma como cada participante concebía la realidad contextual.

Para validar la información obtenida, se trabajó desde la intersubjetividad emergente de procesos de triangulación entre los espacios del hacer científico: investigador – dinámica propia de la situación estudiada- funcionalidad de los grupos de interés. Se generaron preguntas clave conformando un grupo piloto, de acuerdo con lo planteado por Boucher (2003); Beck et al (2004); Aigner (2006); Krueger (2006), La sistematización del diseño se estructuró en función de:

- Focalización de los establecimientos educativos oficiales del Departamento del Magdalena: Instituto Educativo Rural Palermo; Instituto Agrícola El Piñón; Instituto Educativo Rural Sabanas.
- Sensibilización de los contextos involucrados hacia el proceso de investigación. Establecimiento de acuerdos y compromisos. Desafíos, metas y retos.
- Caracterización del contexto situacional estudiado, perfil de los actores, dinámicas institucionales desde las experiencias y vivencias propias de la cotidianidad en los procesos de gestión institucional para la consecución de los Planes de Mejoramiento Institucional.

- Revisión y análisis detallado conjunto de la concepción normativa, formulación y ejecución de los planes de mejoramiento institucional.
- Implementación de sesiones de grupos de discusión entre los actores involucrados, atendiendo percepciones, manejo de procesos conceptuales, mejores prácticas con relación de la construcción, implementación y resultados del Plan de Mejoramiento Institucional, así como de las posibles relaciones con procesos de mayor alcance, como la participación y calidad de todo el hecho educativo.

La investigación desde su concepción como construcción colectiva, en la que actores confieren significados frente al Plan de Mejoramiento Institucional y la Gestión Participativa, permitió delinear la trayectoria de intervención en función de la necesidad de formación a docentes, directivos, padres y estudiantes, concibiendo como estrategia de mediación la implementación de jornadas tipo seminario – taller donde los involucrados aprehendieron los fundamentos teóricos, normativos, estructurales y funcionales de las tres principales categorías estudiadas: Plan de Mejoramiento Institucional; Gestión Participativa; Calidad Educativa.

En función de lo antes planteado, se construyeron líneas de acción orientadas ala formulación para la reestructuración y ajuste documental/estratégico del plan de mejoramiento, así como el proyecto educativo institucional, tomando como referencia la normativa legal vigente, la información compartida en los seminarios – talleres y el contexto situacional del ámbito escolar trabajado.

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS**

Los principales hallazgos, conducen a la construcción reflexiva en torno a dos fases identificadas: 1. diagnóstico participativo y 2. Abordaje al contexto del Plan de Mejoramiento Institucional. En correspondencia con los objetivos de investigación y la sistematización procedimental se organizan los resultados y la discusión, según se especifica:

## Fase I: Diagnóstico Participativo

### Caracterización de las Instituciones Educativas:

Tabla 1. *Diagnóstico Referencial del Plan*

Criterios para el Diagnóstico Institucional	Contexto situacional Abordado	Resultados Prueba Saber	Concepción del Plan de Mejoramiento Institucional
Institución 1: Departamental de Sabana	Institución educativa ubicada en zona rural que incluye desde el nivel preescolar hasta la educación secundaria y media.	Debilidades significativas en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los estudiantes en el área del lenguaje y matemáticas, principal-mente en la educación secundaria. Índices superiores al 50% de insuficiencia en estas disciplinas del currículo.  Categorización: Nivel inferior	Oportunidad de crecimiento en busca de mejora continua. Docentes y directivos se integran a la elaboración del plan. Parte de un proceso de auto-evaluación al final del año lectivo. Escasa o nula asesoría por entes gubernamentales. Escasa o nula participación de los demás miembros de la comunidad educativa.
Institución 2: Departamental del Piñón	Institución educativa ubicada en zona rural que incluye desde el nivel preescolar hasta la educación secundaria y media.	Debilidades significativas en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los estudiantes en el área del lenguaje y matemáticas, principalmente en la educación secundaria, por cuanto presenta índices que superan el 50%. En la educación básica primaria los grados de insuficiencia en estos dominios curriculares tienden a disminuir. Categorización: Nivel inferior	Órgano para la proyección académica – administrativa de carácter institucional. La calidad como principio orientador de los propósitos del plan. Participación total de los docentes y directivos en el diseño y ejecución del proceso. Incorporación progresiva de los demás actores de la comunidad educativa. Evaluación al inicio del desarrollo institucional.
Institución 3: Departamental Palermo	Institución educativa ubicada en zona rural que incluye desde el nivel preescolar hasta la educación secundaria y media.	Debilidades significativas en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los estudiantes en el área del lenguaje y matemáticas, principalmente en la educación básica primaria, por cuanto presenta índices que superan el 50%.  Categorización: Nivel medio	Concepción metodológica del plan asociado a la definición de una ruta estratégica. La calidad como principio orientador de los propósitos del plan. Participación total de los docentes y directivos en el diseño y ejecución del proceso. Escaso seguimiento a su diseño y ejecución por parte de entes gubernamentales, aun cuando es reportado a las dependencias encargadas.

Fuente: Elaboración propia

Se parte de la premisa, que si las instituciones educativas ofrecen los tres niveles del sistema educativo: preescolar, básica primaria, secundaria y media, se podría suponer importantes grados de articulación, flujo relacional y continuidad en cuanto al diseño y ejecución de los planes, tanto en sus componentes de carácter administrativo, como en lo atinente a la progresividad en el desarrollo de competencias que incidan favorablemente en el desempeño académico estudiantil, desde la validación obtenida de pruebas internas y externas. Sin embargo, se aprecian debilidades hacia el interior del sistema, por cuanto los resultados de la prueba saber llevan a inferir que los estudiantes, no generan un aprendizaje significativo, con fundamento en el desarrollo de su pensamiento lógico – matemático, así como también, en el uso del lenguaje y los procesos comunicacionales.

Existen debilidades inherentes a la planeación, que no sólo se ubican en lo conceptual, sino que tiene implicaciones en su naturaleza, alcance, estructura y dinámica, por lo cual resulta necesario que el plan se conciba desde una visión sistémica, donde se asuma un proceso constructivista que posibilite una gestión participativa, atendiendo el perfil de cada uno de los sujetos involucrados: estudiantes, docentes, directivos y comunidad educativa.

En la realidad estudiada, el plan de mejoramiento institucional no considera en completa dimensión la contextualización y pertinencia socioeducativa como principios orientadores de su diseño; ello pasa a representar un factor inhibitorio, por cuanto deriva en la necesidad de articular procesos de aprehensión del ámbito físico – geográfico - organizacional, con base en un sentido integracionista entre los colectivos actuantes.

Al mismo tiempo, la caracterización situacional registra que las instituciones educativas en lo referente con el plan de mejoramiento institucional lucen desarticuladas en su relación con otras entidades de dirección, control y seguimiento, como el caso de las instancias de gobierno, encargadas de formular la política educativa. De igual forma, se manifiestan brechas significativas entre lo normativo y lo operativo, implicando que los gerentes del

sistema escolar, así como las comunidades educativas, llegan a asumir modelos mentales o esquemas de trabajo con escasa libertad para la creación e innovación conceptual o metodológica.

## **Fase II: Abordaje al contexto del Plan de Mejoramiento Institucional**

*Dinámica del Plan de Mejoramiento Institucional en la gestión participativa para la calidad educativa:*

Desde el punto de vista de la gestión administrativa - financiera el Plan de Mejoramiento Institucional, contempla posibilidades de mejora para la planta física partiendo del diagnóstico sobre necesidades de mantenimiento, servicios complementarios de calidad, evaluación con respecto a lo ofertado, prevención de riesgos, elaboración presupuestal, entre otros aspectos.

El plan se fundamenta en líneas de gestión de carácter académico, centrado en un enfoque de currículo integral, en articulación con una práctica pedagógica de signo innovador. Esta visión gerencial otorga especial interés al concepto de comunidad de aprendizaje como vía heurística, que contribuye con la conformación de un perfil de competencias básicas que se ubican en el plano de lo personal, colectivo y las relaciones entre los actores involucrados.

Se derivan implicaciones referidas con el seguimiento académico, cuyos componentes conciben estrategias de apoyo ante las dificultades de aprendizaje, así como también, el uso pedagógico y la retroalimentación que se puede dar a evaluaciones externas como las pruebas saber, en el proceso de formación de los estudiantes de manera que se pueda mejorar su desempeño académico. El logro de tal propósito, está asociado al comité de calidad institucional.

La gestión participativa de la comunidad educativa en el diseño y ejecución del plan en las instituciones del Departamento del Magdalena, plantea la elaboración de proyectos transversales de impacto en los contextos locales, sobre la base de procesos de articulación curricular entre los diferentes niveles del sistema

educativo. En la concepción del plan, se contemplan posibilidades de mejora referidas al abordaje metodológico de la práctica pedagógica, estímulos al desempeño estudiantil y docente, autoevaluación institucional, resignificación del proyecto educativo integral, entre otros aspectos diferenciadores de una institución con respecto a otra.

*El Plan de Mejoramiento Institucional desde la perspectiva crítica de los actores:*

Del tratamiento metodológico de los grupos de discusión emergen tres categorías: Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión Participativa. Desde la perspectiva crítica y constructiva de los actores a la luz de procesos de calidad y pertinencia se infiere:

- La imperiosa necesidad de concebir la planeación como un proceso democrático y con alto grado de autonomía funcional, donde la gestión participativa permita la aprehensión de los fundamentos conceptuales y metodológicos del plan; tal como lo establece la Guía 34 del MEN (2008) se requiere que los diferentes estamentos involucrados lo conozcan, se apropien de él, acompañen su ejecución, informando oportunamente sobre sus resultados.
- La debilidad en cuanto al carácter estratégico de los planes, ello tiene implicaciones en la posibilidad real que sus lineamientos de acción permitan el empoderamiento de las comunidades educativas, de forma tal que sean capaces de gestar procesos de emprendimiento social para contribuir asertivamente con el crecimiento, madurez y desarrollo de las organizaciones escolares.
- Existe preocupación en los grupos focales con el monitoreo y control inherente con el proceso de evaluación del plan. Situación que la asocian con la posibilidad de redireccionar las acciones emprendidas, avanzando con márgenes significativos de seguridad.
- Es reiterativo en la posición de los actores relacionar el Plan de Mejoramiento y el problema de la calidad educativa. Coinciden



sus apreciaciones en la necesidad de gestar procesos de mediación didáctica innovadores que contribuyan con el mejoramiento del desempeño académico estudiantil.

- El perfil de competencias del egresado es un constructo que emerge de la interacción con los grupos de trabajo. Centran la reflexión en el papel del Plan de Mejoramiento Institucional, para el fortalecimiento de las funciones básicas que desarrollan las organizaciones educativas, referidas a las actividades de formación académica, investigación, valores, actitudes, comportamientos.

*La intervención escolar para la detección de necesidades y construcción de oportunidades en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional.*

En correspondencia con las categorías emergentes los actores, concibieron la necesidad de sistematizar desde la reflexión, un proceso de intervención que se concrete en agendas de actuación y desarrollo colectivo, desde la gestión participativa como proceso básico. Ello requiere, contrastarlo normativo del plan, con sus formas de operacionalización, para minimizar brechas, vacíos e inconsistencias.

Fundamentado en los vacíos identificados y en la literatura referenciada, se visualiza la construcción colectiva de planes modelos tendentes a la internalización de su importancia y al dominio teórico – conceptual e instrumental de cada uno de sus componentes. Para ello debe desarrollarse un análisis detallado del Sistema de Información de Gestión de la Calidad Educativa (SIGCE), con la finalidad de comprender su concepción, naturaleza y alcance. Se percibe la necesidad de generar una cultura de planeación participativa, como estrategia que viabiliza el empoderamiento y desarrollo de la organización educativa, asociado a mecanismos de socialización y democratización de la información y el conocimiento disponible.

## CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de la comprensión sobre el sistema de significados e implicaciones en una dimensión teórica- conceptual – estructural – funcional, que asignan los actores del Departamento del Magdalena – Colombia, al Plan de Mejoramiento Institucional, como órgano de gestión que permite articular el nivel macro, meso y micro de la política educativa, se viabilizan procesos de transformación de la realidad del hecho educativo, visualizando en un ámbito crítico y constructivo, los factores que dinamizan o inhiben el diseño y ejecución del Plan objeto de estudio.

En correspondencia con la gestión participativa y el proceso de calidad educativa el referido órgano como instancia de gestión de la política educativa, representa un espacio de flujo de conocimiento, donde los actores comparten un mismo paradigma, en torno a la concepción, naturaleza, alcance de su participación y las posibilidades que tienen de contribuir efectivamente a resolver sus anhelos y necesidades.

Por tanto, resulta imperativo que las comunidades educativas incorporen en sus rutinas organizacionales la cultura de la planeación, como parte de sus estilos de pensamiento y formas de vida, llevándolas a actuar de forma consciente y deliberada en una gestión participativa para la toma de decisiones.

La relación dinámica entre las categorías emergentes: Plan de Mejoramiento Institucional – Gestión Participativa – Calidad Educativa, fortalece las posibilidades que tienen los actores de las comunidades educativas de concebir y aplicar estrategias de intervención en el contexto escolar que impulsen procesos de crecimiento y desarrollo organizacional. De tal forma, que su diseño y aplicación en el marco de una gestión participativa para la calidad educativa, se construye desde el sentido de correspondencia entre los planes de desarrollo del país y la forma como tales instrumentos se materializan en el ámbito de lo regional, local y organizacional.

Producto de la reflexión individual y construcción colectiva, así como de la sistematización procedimental, se propician

transformaciones en lo conceptual- metodológico e instrumental del plan de mejoramiento institucional, incidiendo en procesos de gestión participativa, desempeño académico estudiantil y configuración de perfiles en actores, lo que a mediano y largo plazo incidirá en el mejoramiento de la calidad educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AHUMADA, Luis., Galdames, Sergio., González, Álvaro y Herrera, Paula. 2009. El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, Vol. 8. N°2: 353-370.
- AIGNEREN, Miguel. 2006. La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. Centro de Estudio de Opinión. Bogotá (Colombia)
- AVACA, Patricia y De Leon, Elizabeth. 2010. Los planes de mejoras institucionales, se constituyen en verdaderos desafíos para las escuelas secundarias, un abordaje evaluativo. (Citado según versión electrónica: [http://iice.institutos.filo.uba.ar/sites/iice.institutos.filo.uba.ar/files/12Pol%C3%ADticas%20educativas\\_0.pdf](http://iice.institutos.filo.uba.ar/sites/iice.institutos.filo.uba.ar/files/12Pol%C3%ADticas%20educativas_0.pdf) Consultado el: 10 .08. 2016).
- BECK, Michael, Bryman, Alany Futing, Tim. 2004. *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. SAGE Publications. New Delhi (EEUU).
- BIO, U. B. 2009. Plan de mejoramiento institucional según acreditación institucional y debilidades identificadas por pares externos. (Citado según versión electrónica: [http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/193/descargas/Plan\\_de\\_Mejoramiento\\_y\\_Debilidades.pdf](http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/193/descargas/Plan_de_Mejoramiento_y_Debilidades.pdf) Consultado el: 10 .08. 2016).

- BOUCHER, Francois. 2003. Propuesta de una campaña publicitaria para equipos de fútbol, (Tesis de Maestría). Universidad de las Américas. Puebla (México).
- BRAVO, Olga y Marín, Freddy. 2014. Modelo de desarrollo local para los municipios. Cuadernos del CENDES, Vol. 31. N° 86: 1-26.
- Congreso de la República. 1994. Ley 115 de 1994, Ley General de Educación. Bogotá (Colombia) Diario oficial: 41.214.
- CORTAZAR, José Miguel. 2012. La educación en Venezuela: una aproximación crítica al proceso de inclusión y de justicia redistributiva. Cuadernos del Cendes, Vol. 29. N° 80: 47-64.
- DELORS, Jacques. 1996. Los cuatro pilares de la educación en la educación encierran un tesoro, UNESCO. D.F México (México)
- GARZÓN, Ana. 2012. La mejora continua y la calidad en instituciones de formación profesional el proceso de enseñanza aprendizaje. (Tesis de doctorado), Universidad Autónoma de Barcelona.(España).
- GENTO, Samuel y MONTES, Mariel. 2010. “Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo” Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional” La Habana, Cuba, (Citado según versión electrónica:<http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Modelo%20de...pdf> Consultado el: 09.06.2016).
- Ministerio de Educación Nacional. 2008.Guía 34,Mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. (Citado según versión electrónica:<http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-177745.html>)(consultado el: 03.09.2016).
- KRUEGER, R. 2006. Is it a focus group? tips on how to tell. Spotlight On Research, Vol.33. N° 4: 363-366.
- LÓPEZ, Pablo. 2010. Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estudios Pedagógicos, Vol.36, N° 1:147-158.

MARTÍNEZ, Miguel (2009). Criterios para la Superación del Debate Metodológico" Cuantitativo Cualitativo.(Citado según versión electrónica:<http://belkysosorio.jimdo.com/criterios-para-la-superaci%C3%B3n-del-debate-metodol%C3%B3gico-cuantitativo-cualitativo-miguel-mart%C3%ADnez-mig/>consultado el: 10.05.2016).

Padrón, José. 2000. La estructura de los procesos de investigación. Universidad Simón Rodríguez Caracas (Venezuela).

Ministerio de Educación. 2006. Plan Decenal de la educación. Pacto social por la educación.(Citado según versión electrónica:[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057\\_cartilla.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057_cartilla.pdf)consultado el: 10.08.2016)

RODRÍGUEZ, Gustavo, Ariza, Marco y Ramos José. 2014. Calidad institucional y rendimiento académico. Perfiles Educativos, Vol.36. N°143: 11-29.

Secretaría de Educación Departamental. 2010. Plan Decenal de Educación del Departamento del Magdalena. (Citado según versión electrónica:[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-232801\\_magdalena.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-232801_magdalena.pdf)consultado el: 10.05.2016)

UNESCO – Organización de la Naciones Unidas. 1990. Conferencia mundial sobre educación. Conferencia mundial sobre educación (pág. 42). UNESCO. New york (EEUU).

UNESCO – Organización de la Naciones Unidas. 2000. Foro mundial sobre la educación. Foro mundial sobre la educación (pág. 1). UNESCO. Dakar (Pikine).

## **Notas**

<sup>1</sup>Artículo de investigación científica y tecnológica, derivado del proyecto “Plan de mejoramiento institucional una perspectiva desde la gestión participativa y la calidad educativa, Horizontes-retos”.

<sup>2</sup>Doctorado y Postdoctorado en Ciencias Humanas de la Universidad del Zulia (LUZ), con Especialización y Maestría en Ciencias de la Educación (LUZ)

Venezuela. Profesor Titular Tiempo Completo e Investigador de la Facultad de Humanidades – Universidad de la Costa (CUC) Colombia. Línea de Investigación: Calidad Educativa. Profesor Emérito de la Universidad del Zulia – Venezuela. Acreditado como Investigador Asociado ante COLCIENCIA. Acreditado ante el ONCTI – Venezuela como PEII Nivel “C”.

<sup>3</sup>Magister en Educación. Facultad de Humanidades - Universidad de la Costa – CUC Línea de Investigación: Calidad Educativa.

<sup>4</sup>Magister en Educación. Facultad de Humanidades - Universidad de la Costa - CUC Línea de Investigación: Calidad Educativa.

<sup>5</sup>Magister en Educación – Universidad de la Costa. Profesor Tiempo Completo - Facultad de Humanidades. Línea de Investigación: Calidad Educativa. Asesora del Centro de Excelencia Académica (CENTAE) Universidad de la Costa – CUC.

<sup>6</sup>PhD en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Chacín- Venezuela. Magister en Gerencia de Empresas. Licda. Letras-Bibliotecología. Universidad del Zulia-Venezuela. Especialista Organizacional Emérito de la Universidad del Zulia. Profesora Titular Universidad Autónoma de Occidente – Calí, Colombia. Editora Asociada de Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento-Venezuela. [ajparedes3@uao.edu.co](mailto:ajparedes3@uao.edu.co)



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 33, N° 82, 2017

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)**

**[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)**

**[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)**